

Ю. С. Красильник,
доцент, кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри університетської
та професійної освіти і права
(Центральний інститут післядипломної
педагогічної освіти ДВНЗ
“Університет менеджменту освіти”
НАПН України, м. Київ),
e-mail: yur54716425@yandex.ru

Проблемний аналіз як інструмент ефективного управління навчальним закладом

У статті розкривається логіка проблемного аналізу, яка передбачає послідовний рух від аналізу результатів та їх проблематизації до аналізу освітніх процесів, які визначають такі результати, а потім – до аналізу умов, які впливають на якість протікання освітнього процесу та існуючої в навчальному закладі системи управління (її функцій, організаційної структури, механізмів підготовки та прийняття рішень, арсеналу управлінських інструментів).

Задля успішного управління навчальним закладом керівництву важливо оперувати об'єктивною інформацією про актуальний стан даного процесу. Це дозволяє своєчасно здійснювати його науково-методичне, інформаційно-технологічне, матеріально-технічне, кадрове та інші види забезпечення.

Потрібно відмітити, що різні сфери управління навчальними закладами розкрито у працях В. Андрущенка, М. Михальченка, В. Кременя, О. Романовського, Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та ін. (проблеми філософії управління); Ю. Бабанського, Г. Єльнікової, В. Лугового, В. Маслова, В. Олійника, М. Поташника, Т. Сорочан та ін. (управління педагогічними системами); С. Архангельського, В. Береки, С. Калашнікової та ін. (управління навчанням у вищій школі); О. Бондарчук, Л. Карамушки, Н. Коломінського та ін. (психологічні аспекти управління). Проте огляд розробки проблеми засвідчив потребу в системному здійсненні проблемного аналізу задля формування реальної картини результативності управління навчальним закладом, встановлення наступності та єдності відповідних його циклів.

В. Олійник підкреслює, що стратегічне управління освітою повинне мати свій набір технологічних прийомів, за допомогою яких здійснюється організація освітнього процесу. При цьому слід розуміти, що кожен із цих прийомів має власний потенціал і вихідний стан об'єкту управління, на який спрямовано його організаційний вплив [1].

Є. Чернишовою узагальнено тенденції розвитку управління людськими ресурсами, які зведено до таких положень: перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами, від інструменталізму кадрової функції до визначення стратегічної ролі людського ресурсу навчального закладу та

професіоналізації функцій управління його формуванням, від вертикального управління (централізованої кадрової функції й відділу кадрів) до горизонтального управління (децентралізованої функції управління персоналом), від планування складу персоналу навчального закладу, відповідно до планової діяльності, до планування людських ресурсів (інтеграція в корпоративне планування), від фрагментарних кадрових функцій до залучення системного лінійного впливу на формування кадрового потенціалу, а також зміна принципів і систем мотивації персоналу навчального закладу, акцент на керування професійно-соціальними змінами професійної діяльності науково-педагогічних працівників, розширення сфери соціального партнерства тощо [3].

Отже, завдання щодо управління навчальним закладом вимагають використання узагальнених способів виявлення і вирішення проблем у зв'язку з тим, що процеси і результати розвитку в сучасній освіті вельми не однозначні. Значна кількість керівників навчальних закладів пройшла підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України та знайома з сучасними концепціями, підходами та механізмами управління, в тому числі, і з проблемним аналізом. Однак керівники навчальних закладів діють найчастіше інтуїтивно, методом проб і помилок, покладаються переважно на свій власний досвід вирішення проблемних ситуацій. Хоча за шкалою рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень “особистий досвід” відносять до найнижчого рівня, особливо в питаннях розвитку навчального закладу.

Грунтуючись на результатах наукових досліджень можна зробити висновок про те, що підвищення можливостей системи освіти реалізувати свої функції в суспільстві відповідно до соціальних запитів, істотно залежить від сталого розвитку як найважливішої характеристики цього процесу. Ми виходимо з розуміння поняття сталого розвитку системи освіти як якісного зростання значень основних показників освітньої діяльності, зміцнення системоутворюючих зв'язків та поняття “управління сталим розвитком систем освіти” як процесу опрацювання та прийняття рішень, спрямованих на створення і підтримку ресурсної бази для підвищення ефективності освітнього процесу. Проте у соціальних системах сталість не забезпечується автоматично, а супроводжується постановкою і вирішенням специфічних управлінських завдань, вибором адекватних засобів управління, організаційних форм і механізмів [2]. До таких засобів управління слід віднести, насамперед, проблемний аналіз, як базовий етап управлінського циклу, що дозволяє обґрунтовано виділити сукупність проблем, які необхідно і можливо вирішувати в першу чергу, створюючи умови для сталого розвитку навчального закладу. Тому логіка проблемного аналізу передбачає спочатку виявлення тих результатів діяльності, які є незадовільними, а потім – аналіз і встановлення їх причин. Таким чином, системний підхід і системне уявлення про об'єкт аналізу в даному контексті є базовою умовою використання такого інструменту як проблемний аналіз.

Якщо розглядати структурну модель навчального закладу як систему, то в найзагальнішому вигляді до її найважливіших елементів слід віднести: цілі діяльності; результати діяльності; процеси навчання і виховання (в свою чергу в освітньому процесі можна виділити такі елементи як зміст освіти, педагогічні технології, методи, методики і способи організації освітнього процесу); освітній простір, в якому відбувається зустріч суб'єкта навчання з різними освітніми ситуаціями і реальна взаємодія з носіями нових знань, способів діяльності, культурних норм і традицій, які підлягають освоєнню; освітнє середовище як якісна характеристика освітнього простору, що має опосередкований вплив на суб'єкта навчання на відміну від безпосереднього впливу за допомогою педагогічних технологій в рамках спеціально організованої педагогічної взаємодії; умови реалізації освітнього процесу або його ресурси, до яких відносяться, як правило, кадрове забезпечення, склад навчального контингенту, науково-методичне забезпечення, підручники та навчальні посібники, матеріально-технічну та нормативно-правову базу, інформаційні ресурси, фінансові ресурси; система управління навчальним закладом, яка забезпечує узгоджену цілеспрямовану діяльність колективу, а також зв'язки з зовнішнім середовищем або з системами більш високого рівня – з соціумом (батьками, громадськістю, організаціями культури, спорту, охорони здоров'я тощо), органами управління освітою, організаційною культурою, яка характеризує унікальність навчального закладу як місця колективної освітньої діяльності і визначається сукупністю загальноприйнятих цінностей, норм поведінки і спілкування, традицій.

Проблеми функціонування та розвитку можуть бути локалізовані, на наш погляд, в кожному названому елементі, тому логіка проблемного аналізу повинна передбачати послідовний рух від аналізу результатів та їх проблематизації (виявлення проблем) до аналізу освітніх процесів, які визначають такі результати, а потім – до аналізу умов, які впливають на якість протікання освітнього процесу. Оскільки створення необхідних умов для якісного навчально-виховного процесу є завданням управління навчальним закладом, то повний цикл проблематизації завершується аналізом існуючої в навчальному закладі системи управління (її функцій, організаційної структури, механізмів підготовки та прийняття рішень, арсеналу управлінських інструментів).

Крім того, для того, щоб реально здійснити аналіз необхідно володіти інформацією не тільки про поточний стан процесів у навчальному закладі, а й про те, які вони повинні бути в ідеалі (нормативна модель), оскільки проблема буде виявлятися як неузгодженість між фактичними і бажаними (нормативними) характеристиками кожного елемента педагогічної системи.

Сталий розвиток навчального закладу може бути забезпечено в тому випадку, якщо досягнуті результати не пов'язані з вичерпанням ключових ресурсів розвитку, а супроводжуються нарощенням ресурсного потенціалу, призводять до зміцнення системних зв'язків.

Таким чином, система “результати-ресурси-зовнішнє середовище” є принципово значущою і потребує реалізації всіх функцій управління –

планування, організації, контролю та керівництва. Об'єктами проблемного аналізу в цій частині є динаміка ресурсного потенціалу розвитку навчального закладу, характеристики внутрішньосистемних і зовнішніх зв'язків. До них відносяться, в першу чергу, кадровий потенціал і організаційна культура. Адже продуктивна робота навчального закладу залежить від того, наскільки чітко розподілені обов'язки в педагогічному колективі, від відповідності рівня кваліфікації суб'єктів освітнього процесу складності поставлених завдань і від мотивованості на досягнення заданих результатів. Дана тріада задає підхід до проблемного аналізу розвитку навчального закладу, у ході якого необхідно з'ясувати наскільки чітко сформульовані цілі та завдання розвитку для всього колективу навчального закладу та ним прийняті.

Поряд з цим, перспективними напрямками подальших досліджень у даному питанні можуть стати теоретико-методологічні основи проблемного аналізу стосовно освоєння різних педагогічних новацій, динаміка ресурсного потенціалу розвитку навчального закладу, характер внутрішньосистемних і зовнішніх зв'язків освітньої системи навчального закладу, маркетингова діяльність навчального закладу, стан інформаційного забезпечення управління навчальним закладом, алгоритм управління навчальним закладом на засадах ситуаційного підходу тощо.

Список використаних джерел та літератури

1. В. Олійник. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10olimen.pdf>.
2. Ресурсы развития школы : учебно-методическое пособие / под ред. О. Е. Лебедева. — СПб. : СПб АППО, 2008. — 150 с.
3. Є. Чернишова. Реалізація ідей людиноцентризму в діяльності навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/6/23.pdf>.

Ю. Красильник

Проблемный анализ как инструмент эффективного управления учебным заведением

В статье раскрывается логика проблемного анализа, которая предусматривает последовательное движение от анализа результатов и их проблематизации к анализу образовательных процессов, которые определяют такие результаты, а затем – к анализу условий, которые влияют на качество протекания образовательного процесса и существующей в учебном заведении системы управления (ее функций, организационной структуры, механизмов подготовки и принятия решений, арсенала управленческих инструментов).

Y. Krasilnik

Problem analysis for effective school management

The article proves the logic problem analysis, which involves sequential movement of analysis results and their analysis to the problematisation of educational processes that determine these results and then – to the analysis of conditions that affect the quality of the educational process and flow of current in

school management system (its functions, organizational structure, training mechanisms and decision-making arsenal of management tools).